

# バイブル

株式会社赤鹿地所

～変革者の決断～

代表取締役社長 あかしか 赤鹿 やすお 保生氏



赤鹿保生（あかしかやすお）氏

芦屋大学教育学部卒業後、平成元年マンション分譲会社に入社。営業部門で活躍後、(株)赤鹿建設を中心とした赤鹿グループに転じ、平成11年(株)赤鹿地所代表取締役社長に就任。その後マンション分譲販売代理事業から宅地開発事業へ転換、独自の手法で住宅地や商業地の開発を展開している。

会社経営は一筋縄ではいかないもの。事業の転換をどう成し得たのか、危機に直面した時どう乗り切ったのか、何を拠り所に経営しているのか、など、地元経営者の教訓・想いに迫ります。

第13回は地元姫路市を中心に「ロワイヤルガーデンズ」のブランド名で住宅用完成宅地開発を営む(株)赤鹿地所の赤鹿社長。「建築条件なし」の宅地のみを開発する業者の中で、これまで手がけた開発案件は100件を超え、完成区画数は600区画に迫るなど、着実に実績を上げており、その計画性や緻密さ、実行力は目を見張るものがあります。赤鹿社長のこれまでとその考え方に迫ります。

## ■ 中途半端だった少年時代と小さな成功……

男ばかり3人兄弟の次男として生まれました。父が商売をしていることで、商売の厳しさを子供ながらに感じていました。子供の頃、勉強は大の苦手です。スポーツもどちらかと言うと得意ではありませんでした。しかし車が好きでとにかくサーキットによく連れて行ってもらいました。中学からカートレースに本格参戦、地方レースでは上位に食い込み、全日本選手権まで出場しましたが、それ以後芽は伸びず、大学進学後に引退しました。

大学卒業後、大手マンション分譲会社に入社、バブル経済も間もなくピークに向かう時期です。当時この会社は分譲マンション供給戸数ランキングの全国2位でした。この年に入った同期はなんと200名、従業員数600名に対してです(笑)。マンション販売の現場はまさに戦場で、分譲マンションの営業は「電話アポイント営業」が主戦場でした。ちまたでよく聞く「受話器と手をガムテープでグルグル巻き」というヤツです(笑)。嫌がっていた同期も多かったですが、不思議と私は苦にならず、先輩が使い古したボロボロの顧客リストを片っ端から電話しました。電話でまともに話を聞いてくれるお客様は数十人に1人。話せる時はとにかく誠実に丁寧に案内をしました。そうして初めて「週末のモデル案内予約」が決まり課長に報告すると「よっしゃ！ようやった！」と、ものすごく喜んでくれました。それまで何かにつけて中途半端で褒められた感覚がなかっただけに嬉しくて仕方ありませんでした。その時のことは今でも忘れられません。

以後、上司や周囲に褒められることが原動力となり、先輩や同期が1日6件訪問したら、自分は15件訪問、連日夜中まで残業しました。その結果、同期百数十名のなかで、その年の新人賞（新築

販売1位)をいただきました。幼少期からあまりパツとしなかった時代に、生まれて初めて人に認められた出来事でした。

### ■ 社長就任と退任、新たなスタート……………

バブル期に隆盛を極めた会社も、その後バブル経済崩壊と共に業績は急激に悪化。父の強い勧めもあり、円満退社し平成3年の秋に赤鹿地所に入社しました。これまでの激務と比較し、入社当初はのんびりムードに違和感を覚え、未整備だった不動産仲介会社としての業務整理とフローの確立を行うなど仕事をバリバリこなしました。平成11年には社長に就任することとなり、その後も支店を開設するなど順調に業務を展開しました。

その後、赤鹿地所での実績が父に認められ、グループの分譲マンション会社（以下グループ会社）の代表を兼務することに。当時ゼロ金利政策がとられ、不良債権処理に伴うバルクセールもありミニバブルが発生、業界には追い風が吹きました。赤鹿グループの業績も拡大し、マンション分譲戸数も大幅に増加させました。当時グループ会社は父が会長で、土地の仕入れや販売手法などで連日父と意見が食い違いました。そうしたなか、訪れるマンションブームの陰りから業績は悪化していき、グループ会社社長就任から3年、社長を退任することとなりました。同時に赤鹿地所はマンション販売代理業務から撤退、実に売り上げの8割を失うことになりました。販売代理に伴い増員した社員約10数名のうち、数名を移籍させたものの、わずか2割になった売り上げでは、どうしても経営が成り立たず、断腸の想いで8名をリストラせざるを得ない状況に陥りました。今思うと、自分自身が経営者として未熟だったと思います。

### ■ 経営理念の確立、経営者としての使命とは……………

茫然自失のなか、ある一冊の本を読んだことがきっかけに転機が訪れます。それ以降、経営者である前に「人間的にもっと成長しなければならない」と、経営哲学や心理学を勉強し、経営理念を確立するためにいろんな本を読むようになりました。「社員の人生を預かっていること」「残された社員を必ず幸せにしなければならない」という経営者の責務を思い知らされ、同時に「思い半ばで解雇した社員の顔」が浮かび、辛く悲しいながらも決して忘れることができない経験となりました。これをきっかけに経営者として、企業の社会的使命を考え、経営理念を文書化して、社員と共にベクトルを合わせる重要性に目覚めました。

### ■ 「あなたのニーズにお応えします」……………

売り上げの8割を失い、5名での再スタートでしたので、当面はとにかく新たな収益となるものを探しました。主な業務は不動産仲介業務。中古の戸建、マンション、事業用地や農地など、様々な不動産を扱います。ある日、女性のお客様が来社されました。その方は、ご息用の住宅用地を探しておられ、「どこの分譲地を見に行っても、工務店の“建築条件付分譲地”（売主の工務店に建物を発注することが条件の分譲地）。どこか新しく開発された分譲地で建築条件のない土地はないものか？」というご相談でした。よくよく話を聞くと、親戚の大工さんに建ててもらった事情があるとのこと。…そう考えると、そんな分譲地は当時ほとんどありませんでした。その瞬間、1年ほど前から売却依頼を受けていた売地のことを思い出しました。その物件は、姫路の書写にある農地（田んぼ）で、なかなか買い手が見つからず、売りあぐねていた物件でした。

「そうだ！あの田んぼを買って、うちで宅地分譲をしよう！」と、思い切ってその農地を購入し、自社で分譲宅地を開発することにしました。1年間の開発・造成期間を経て「ロワイヤルガーデンズ書写」（12区画）の宅地分譲販売を開始し、わずか2週間で完売しました。これまで経験したマンション販売や仲介業務の経験から、販売にはそれなりの自信がありました。お客様の問題や課題に応えると、そこには必ず市場が存在する。これが当社の営業理念である「あなたのニーズにお応えします」の原点となっています。

### ■ 行動を科学的にマネジメントする……………

20年ほど前に「原因と結果の法則」という本を読んだことがあります。それ以降、物事の大半の現象や結果には、原因や要因が必ず潜んでいる、と強く信じています。このことから、当社では経営のすべてを見える化し、行動と成果の因果関係を管理しています。

約10年前から「経営計画書」というものを毎年作成しています。この「経営計画書」は、経営理念やビジョン、年度方針はもちろんのこと、経営目標（経常利益目標）とそれを達成するための具体的な行動計画が具体的に書かれたものです。それを達成するための部門ごとの方針、年度計画が詳細にまとめられています。更には「自社の強み、弱み」、市場から見た「自社のポジション」をポートフォリオして、毎年「攻める」「守る」「捨てる」「育てる」を洗い直し、戦略を記した1年間の経営のバイブルです。また、それを裏付けるエビデンスとして、定点観測データとして事業ごとに行った販促活動の効果や個人目標の結果など、事業部門ごとの行動計画をチームごとにまとめています。毎年定点観測値を元に、期首に40日ほどかけてこの経営計画書を作り込むことと、毎月の進捗管理することが私の仕事のすべてと





言っても過言ではありません。

そして、年間の計画を実行するために、毎月、全社員が個人の月次計画書を作ります。まず前月の良かった点、悪かった点の要因分析を行い、その分析結果から今月の行動計画を定量化します。良かった要因が見つければ、翌月更に強化できる行動を探し、悪かった要因が見つければ、改善できる行動を見つけ、今月の行動計画に盛り込みます。すべての行動を「効率性」と「効果性」の視点で徹底して分析し、成果の上がる行動に改善を繰り返します。要するに結果の奥に潜んでいる「根っこ」の部分进行分析させます。そして毎月2回、部門ごとのPDCAミーティングが行動計画書を元に行われます。各個人の発表が10分、発表した計画に他のメンバーから質問・提案・アドバイスのフィードバックが各5分という時間を設けています。このフィードバックがポイントで、時には部下が「その計画、本当に5件の訪問で大丈夫ですか?」、上司が「すみません、15件に訂正します」というやり取りがあるなど、メンバー間で具体的な数字で求める成果や行動を突き合わせて因果関係を分析・精査することで、話す内容がさらに具体的になり若手の成長が促進されています。このように自身で立てた目標と行動計画に対する実行力を鍛え、自立した人材育成にも繋がると考えています。

#### ■ 会社は人生最後の学び舎に.....

あのリストラの出来事があったから、私自身人生観が少し変わったように思います。お客様に喜んでもらう前に、まずは身近な社員の幸せがなければ、真の顧客満足はできないと思います。心底、社員と共に幸せになりたいと思いました。以前、幸せとは単に裕福な暮らしぶりや物質的に恵まれた環境のことだと思っていましたが、社員にとっての本当の幸せとは、仕事へのやりがいや、お客様から「ありがとう」と言ってもらえる仕事ができるということだと思っています。たとえ高収入でも、立派なマイホームを持ってたとしても、連日罵声のようなクレームを受けたり、良心に反する仕事を強いられたりでは、決して幸せとは言えません。仲間や家族との対人関係にも恵まれ、職場でも正当に努力を評価されて初めて幸せと言えると思います。多くの人々にとって、人生の大半の時間を過ごす職場環境こそが、人の幸せと大きな因果関係があると思うのです。

仕事とは、誰かに「ありがとう」と感謝されたり、認められる経験をしたり、自身の成長を実感すると、更なるやる気に繋がります。仕事を楽しめると更なる成長に繋がり、お客様に喜んでいただける商品やサービスが提供できる人材になると思います。その結果、お客様からも会社からも認められる。要するに人の幸せとは、それがスパイラルアップしながら好循環するものだと思っています。

弊社の経営理念は「成長・創造・貢献」です。職場を「人間的成長の場」と捉えることによって、常にお客様に喜んでもらうための「創造的な工夫」に励み、結果的に「人に喜んでもらえる貢献」をするための健全な価値観を育てる。将来、社員が定年退職を迎えた時に、この会社を「人生最後の学び舎」のような場所だったと思ってもらえる場所にしたいです。

会社の成長とは、単に規模や売り上げだけではありません。そもそも人の集まりですので、社員一人ひとりのヒューマンスキルの集合体が会社の価値だと思っています。そんな会社で働く社員はきっと充実した幸せな人生が送れる。私はその環境をつくるのが使命だと思っています。

#### 会社概要

(株)赤鹿地所 (企業コード: 540308667)

事業内容: 宅地分譲販売

設立: 昭和61年9月 (創業昭和33年9月)

所在地: 姫路市辻井1-1-23

電話: 079-295-7774

URL: <http://www.akashika-jisho.co.jp>